

Kooperative Transformation

Gemeinsam nach vorn

Heutige Megatrends stellen nicht nur die Geschäftsmodelle von Kreditinstituten infrage. Auch Organisationsstrukturen, die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen von Vorständen, Führungskräften, Spezialisten und Mitarbeitern sowie die Konzepte für die Personalentwicklung stehen auf dem Prüfstand – und müssen neu gedacht werden.

Verena Köhn-Hövel

Ein systematischer Kompetenzaufbau ist notwendig, um auf die Veränderungen durch die Digitalisierung und den tiefgreifenden Gesellschafts- und Wirtschaftswandel angemessen zu reagieren. Damit Banken schrittweise ihre Wandlungsfähigkeit erhöhen, bedarf es neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch einer kritischen Betrachtung der persönlichen Haltung und des Veränderungsvermögens. Die stetig wachsende Anzahl an Innovationszyklen und der daraus resultierende Veränderungsbedarf fordert die Fähigkeit kooperativ im Innen und Außen einer Organisation zusammenzuarbeiten mehr denn je.

Die Notwendigkeit eines Transformationsprozesses liegt häufig in Innovationen der Geschäftsumwelt oder der Digitalisierung begründet. Treiber der Transformation sind beispielsweise Veränderungen im Kundenverhalten oder dem Wettbewerb, die von der Anpassung im Leistungsangebot bis hin zur Einführung eines vernetzten Geschäftsmodells im Sinne eines Ökosystems reichen. Um auf die veränderten Lebenswelten und die damit einhergehenden Kundenerwartungen einzugehen, ist ein Blick über den Tellerrand notwendig: Bestehende Geschäftsfelder müssen teilweise grundenerneuert, das Kerngeschäft um weitere banknahe und -fremde Dienstleistungen erweitert werden.

Große Chance

In der Verbundenheit zur Region und zum regionalen Markt und ihren Mitgliedern liegt insbesondere für Genossenschaftsbanken eine große Chance. Sie können sich als Impulsgeber, Förderer und

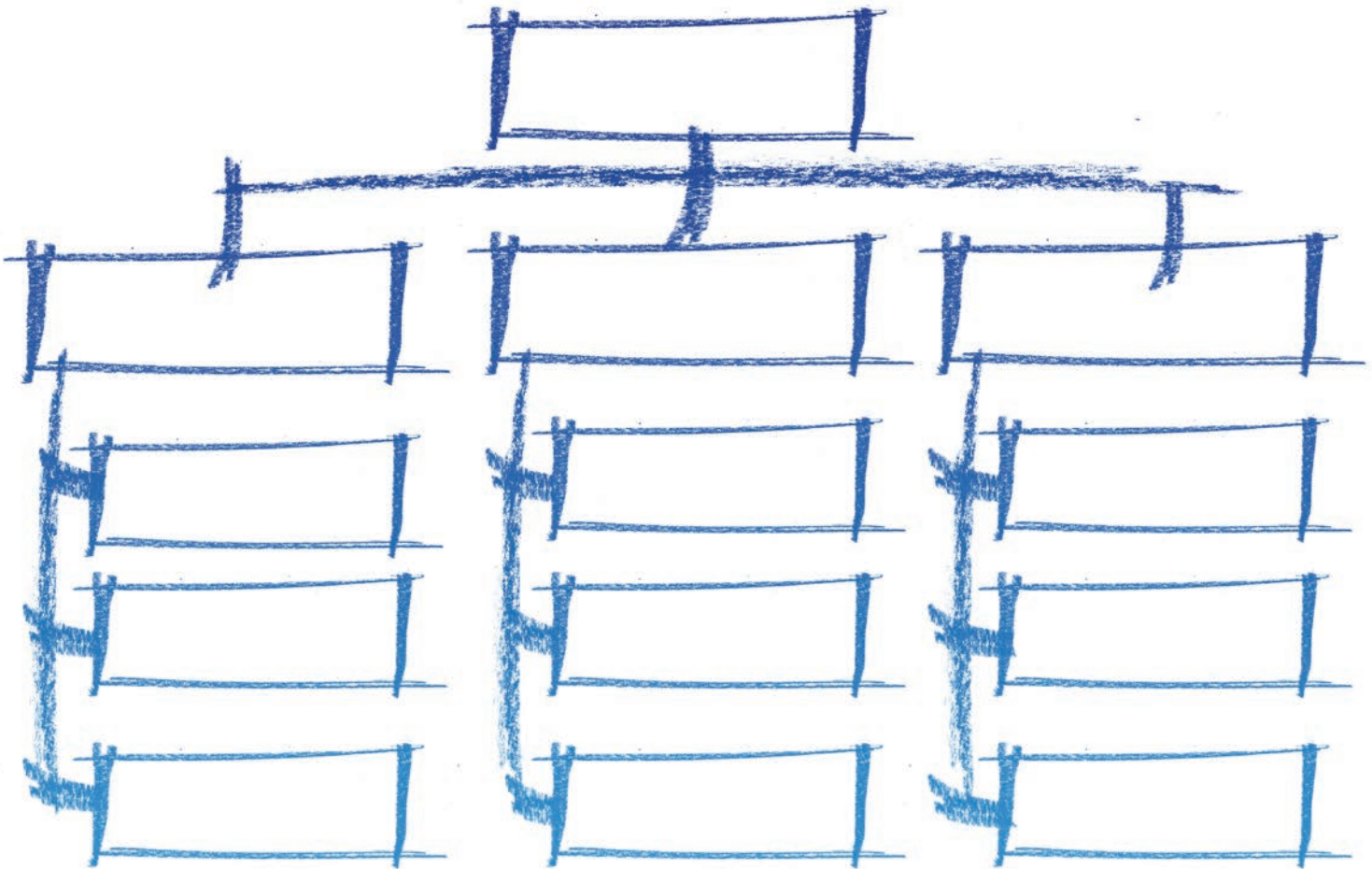
Netzwerkknoten positionieren und so genossenschaftliche Ökosysteme aufbauen und daraus auch für sich selbst neue Ansätze zur Marktbeurteilung generieren.

In diesem Zusammenhang fällt an verschiedenen Stellen auf, dass die derzeitige Art und Weise des Wirtschaftens nicht mehr zum gewünschten Erfolg führt. Die aufgeführten Umwelteinflüsse und Trends fordern Banken immer stärker dazu auf, sich selbst als soziale Organisation zu verstehen. Dafür sind vorhandene Zielbilder zu hinterfragen, was im Speziellen die Art und Weise betrifft, wie wir lernen, uns entwickeln, führen und die Arbeitsweise mit anderen gestalten. Es schließt sich die philosophische Frage an, wie Erfolg definiert wird. Doch diese Diskussion sollte besser persönlich und vor allem gemeinsam geführt werden: mit uns selbst, den Kollegen, den Mitgliedern, anderen Banken und den Verbundpartnern.

Wenn sich eine Organisation dazu entscheidet, den aktuellen Marktgegebenheiten nicht mehr



*Dr. Verena Köhn-Hövel ist Portfolio Owner Integration – Executive Programme Management & Leadership bei der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG).
E-Mail: verena_koehn-hoevel@adgonline.de*



Auch Organisationsstrukturen gehören auf den Prüfstand

Transformation: Transferstärke und Geschäftsmodelltransformation

Die Volksbank Eifel hat sich dafür entschieden, ihre Führungskräfte aktiv und individuell dabei zu unterstützen, Veränderungen konsequent umsetzen zu können – mit der Transferstärke-Methode, begleitet durch die ADG.

Um den Strategieprozess der Volksbank Eifel wirksam zu begleiten, wendet die Bank verschiedene Methoden und Tools der Organisationsentwicklung an. „Damit die verschiedenen Maßnahmen und neuen Konzepte aber nicht nur reine Theorie bleiben, sondern auch tatsächlich im Alltag der Bank in Wirkung kommen, haben wir uns dafür entschieden, unsere Führungskräfte mit der Transferstärke-Methode zu unterstützen“, so Christian Pauly, Bereichsleiter Unternehmensmanagement und Teamleiter Strategie- und Innovationsmanagement der Volksbank Eifel. „Wir haben in unserem Haus festgestellt, dass es uns nicht an Ideen mangelt“, sagt Pauly. Vielmehr stelle häufig die Umsetzung von Veränderungen ein Problem dar. Hier setzt die von Professor Axel Koch (Hochschule für angewandtes Management) entwickelte Transferstärke-Methode an.

Der Begriff Transferstärke beschreibt die persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in die Praxis umzusetzen. Die Transferstärke-Methode hilft dem Einzelnen, genau zu erkennen, wie er grundsätzlich seine Lern- und Veränderungskompetenz verbessern und dies auch in seine Führung übertragen kann.

Diese individuelle Stärkung komme dem Erfolg des gesamten Unternehmens zugute. „Viele Führungskräfte sahen das Programm zu Beginn noch kritisch. Heute wird es von einem Großteil als ein wertvoller Entwicklungsschritt gesehen“, berichtet Pauly. „Auch die Mitarbeiter nehmen die Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung positiv auf und erkennen den Mehrwert des Konzepts.“

Transformation

Mit dem Begriff Transformation ist ein einmaliges Vorhaben und ein kontinuierlicher Prozess gemeint. Ein einmaliges Vorhaben, heutiges Handeln komplett zu überdenken und verändern zu wollen sowie ein Prozess, der die Grundlage bietet, nachhaltig innovativ und reaktionsfähig zu sein.

Transformation: Haltung und Handwerk – Cooperative Leadership.Development

Anfang 2017 startete die ADG einen Transformationsprozess. Es wurden das Leistungsangebot und die Lerninhalte gemäß den genossenschaftlichen Grundprinzipien überarbeitet. Immer das Ziel fest im Blick: zu klären, welche Haltung und welches Werkzeug Vorstände und Führungskräfte brauchen, um ihre Banken im Rahmen anstehender Transformationen erfolgreich zu führen, Visionen zu generieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Hieraus entstand ein Executive-Programm, das es Verantwortungsträgern explizit erlaubt, nach dem „Warum?“ zu fragen. Die Gruppe entwickelte gemeinsam mit Wissenschaftern und Experten aus der Praxis ein Verständnis davon, wie eine Transformation im kooperativen Sinne erfolgen kann. Hierzu wurde zunächst auf philosophischer und im weiteren Verlauf auch sehr persönlich anwendungsbezogener Ebene das Thema kooperatives Leadership elaboriert. Der individuellen Entwicklung wurde in besonderem Setting Raum gegeben. Hier hatten die Vorstände Gelegenheit, auch selbst Erfahrungen aus der persönlichen Praxis mit einzubringen, zu reflektieren und sich gezielt weiterzuentwickeln.

auf die gleiche Art und Weise begegnen zu wollen und dieser Entscheidung folgend auch noch mehr verändern möchte, als im Ergebnis alten Wein in neuen Schläuchen zu präsentieren, sprechen wir von Transformation – einer weitreichenden und ergebnisoffenen Veränderung (siehe Hinweis auf Seite 38).

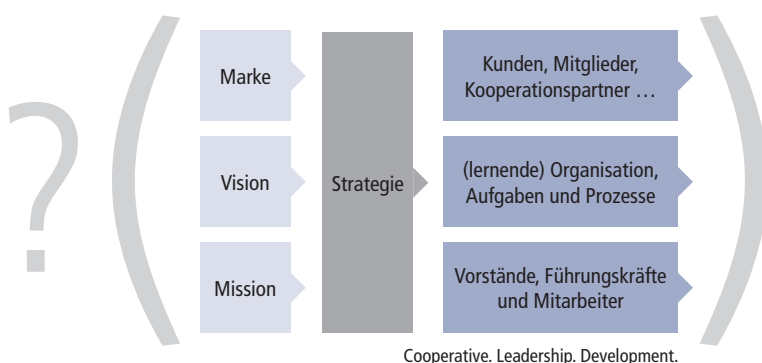
Häufig wird ein Transformationsprozess durch eine erste Idee eher unbewusst initiiert: Ein Teilbereich, eine bestimmte Zielgruppe, ein Kontomodell oder ein Vertriebsweg sollen verändert werden. Im Zuge solcher Impulse können weitere Überlegungen zu der Frage führen, ob sich die Bank denn zukünftig mehr als Genossenschaft oder weiterhin als originäres Finanzinstitut verstehen möchte. Angefangen beim Markenverständnis, der Vision, Mission und Strategie eines Hauses, bezieht sich diese Frage auf die gesamte Wertschöpfungskette und auf alle Stakeholder.

Geleitet wird der Transformationsprozess bewusst oder unbewusst von dem, was vor der Klammer steht. Das Fragezeichen steht an dieser Stelle für das Selbstverständnis der Verantwortlichen einer Organisation. Jeder erfolgreichen Strategieumsetzung geht neben der reinen Organisationsentwicklung eine strategiekonforme Haltung – also die Ausrichtung der Einstellung und Veränderung des Verhaltens – voraus. Soll eine Genossenschaft im kooperativen Sinn transformiert werden, braucht es genau dieses Mindset, um den Prozess in die passende Richtung zu treiben. Es empfiehlt sich also zunächst, Grundsatzfragen zu klären.

Transformation mit menschlichem Aspekt

Hierzu ist es wichtig zu wissen, dass der Transformationsprozess

Das Mindset für die Transformation



Quelle: ©ADG

eine menschliche Seite hat. Mit ihm einher geht die Frage nach Folgen und Konsequenzen für die Gesellschaft sowie für die Menschen und deren Lebensführung. Es erfordert wesentliche Handlungskompetenz, um die formulierten Ziele auch erfolgreich in Wirkung zu bringen. Um im Rahmen einer kooperativen Transformation Grundsatzfragen zu klären, braucht es auf der einen Seite eine fundierte Auseinandersetzung sowohl mit Fachthemen als auch mit der Qualität kooperativer Geschäftsmodelle sowie auf der anderen Seite einer authentische und ernst gemeinte Reflexion der eigenen Haltung (siehe Hinweis auf Seite 38 mitte).

Die Antwort darauf, was mit dem Transformationsprozess erreicht werden soll, erfolgt als iterativer Prozess. Und es bietet sich an, den Zielentwicklungsprozess auch als solchen anzunehmen: Die Idee des primären Ziels entwickelt sich meist erst nach unterschiedlichen Veränderungsimpulsen und den eigenen Reaktionen darauf. Auf dem Weg dahin werden Fehler passieren, an denen es nicht zu verzweifeln, sondern zu lernen gilt. Leichter gesagt als getan. Veränderungs- und Transferkompetenz sind gefragt (siehe Hinweis auf Seite 37).

Zur Planung und Umsetzung der umfangreichen Umbaumaßnahmen zur Transformation hat es sich im nächsten Schritt bewährt, den Transformationsprozess als Expedition wahrzunehmen und diesen genau im Rahmen einer solchen zu entwickeln. Transformation als Expedition zu verstehen bedeutet: du weißt, dass du etwas lernen wirst, sich etwas ändern wird, aber: Du weißt nicht, was. Und du wirst scheitern und lernst dieses Scheitern als Lern-erfolg zu verstehen.

Transformation ist als endlicher, aber entwicklungsöffener Prozess zu verstehen. Im Falle eines erfolgreichen Verlaufs kann dieser zu einer Herausbildung neuer, funktions- und entwicklungsfähiger Prozessstrukturen sowie neuer kultureller Deutungsmuster führen (siehe Hinweis auf dieser Seite unten).

„Gemeinsam nach vorn“ meint eine stärkere Form der Zusammenarbeit. Netzwerken sowie kooperatives Wirken nach innen und außen bedeutet den Abbau von funktionsbezogenem Silo-Denken und den Aufbau bereichsübergreifenden Handelns. Die menschliche Seite des Transformationsprozesses fordert die Verantwortlichen

auf, ein sehr genaues Augenmerk auf die Empfindungen der Betroffenen zu legen. Ein kooperatives Führungsverständnis sowie wesentliche Teamkompetenzen sind die Voraussetzung für eine nachhaltige und wirksame Präsenz der eigenen Organisation. BI

Transformation: Die „Innovations-Expedition“

Die Vereinigte Volksbank verfolgte das Ziel „mehr Genossenschaft, weniger Bank“. In der dann startenden „Innovations-Expedition“ mit der ADG wurden die Teilnehmer methodisch befähigt, ihre Ideen strukturiert, kundenfokussiert und in iterativen Schritten zu entwickeln.

Zu diesem Zweck machte die Vereinigte Volksbank im Rahmen eines Design-Thinking-Prozesses, an dem alle Mitarbeiter teilnehmen konnten, Führungskräften und Mitarbeitern auf freiwilliger Basis das Angebot, an neuen Geschäftsideen zu arbeiten. Dazu stellte der Vorstand den interessierten Kolleginnen und Kollegen eine leerstehende Filiale als Treffpunkt für die „Freidenker“, wie die Initiative intern genannt wurde, zur Verfügung. Fast 40 Mitarbeiter nahmen das Angebot an und engagierten sich fortan auf freiwilliger Basis für die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen.

Den Rahmen für die Innovationsaktivitäten lieferte ein Strategie-Workshop, in dem das Vorstandsgremium gemeinsam mit den Führungskräften eine attraktive Zukunftsvision anhand eines „Cover Story Vision Canvas“ erstellte und insgesamt sieben Hypothesen über die zukünftige Entwicklung der Bank und der Region entwickelte. Die Vision und die Hypothesen bildeten die Leitplanken für die Entwicklung neuer Ideen der „Freidenker“.

In der ersten Innovationswerkstatt bildeten sich fünf Teams zu unterschiedlichen Themen heraus, die mit hohem Engagement und mit viel Teamgeist an ihren Ideen arbeiteten und von Innovationscoachs begleitet wurden. Alle Teams präsentierten ihre Ideen im Rahmen eines kurzen „Pitches“ vor interessierten Mitarbeitern in der Bank und erhielten die Zusage, weiter an ihren Themen zu arbeiten.

Die beschriebene Innovations-Expedition bildete die Grundlage für die nächsten Schritte, die zum Ziel haben, aus losen Innovationsaktivitäten eine strukturierte, effektive und dauerhafte Innovationstätigkeit im Hause zu etablieren. Hierbei sind nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte in der Verpflichtung, Innovationen zum festen Bestandteil des Führungsalltags zu machen.