

## Führungskräfteentwicklung

# Der Wandel beginnt im Cockpit

Veränderung beginnt an der Spitze. Getragen von dieser Überzeugung entschied sich die Hannoversche Volksbank, ihre Führungskräfte und auch den Vorstand umfassend weiterzuentwickeln. Ziel war es, ein einheitliches Verständnis für Strategie und Management zu schaffen und eine gemeinschaftliche Kultur zu etablieren.

**Jörg Biethan und Daniel Keller**

**D**ie Hannoversche Volksbank wächst seit Jahren kontinuierlich. Dies eröffnet vielfältige neue Möglichkeiten, bringt jedoch auch erhebliche Herausforderungen mit sich: Wachstumsschwellen werden überschritten, regulatorische Anforderungen nehmen zu und die Geschäftsmodelle müssen transformiert werden.

Um die Führungskräfte und den Vorstand des Instituts auf diese Herausforderungen optimal vorzubereiten und sie durch den Wandel professionell zu begleiten, galt es, ein maßgeschneidertes Programm zu konzipieren. Dieses sollte speziell auf allgemeine und individuelle Bedürfnisse eingehen. An erster Stelle stand die Entwicklung eines einheitlichen, fundierten und pragmatischen Führungs- und Kulturverständnisses, das sowohl in der gesamten Führungsmannschaft als auch im Gesamthaus verankert wird.

Die Bank nutzte dafür das Programm „Professionelle Führungskräfteentwicklung Individual 2.0“

(ProFI 2.0), ein gemeinsames Projekt mit der Beratungs- und Trainingsagentur KellerPartner. In neun Modulen konnten Führungskräfte wichtige Managementkompetenzen erlernen, anwenden und vertiefen.

Ziel des Programms war es, die Wechselwirkung zwischen Strategie, Kultur und Führung zu beleuchten, um die Management-, Transformations- und Kommunikationskompetenz der Führungskräfte zu stärken, ein gemeinsames Führungsverständnis zu schaffen und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

### **Wandel erfordert Umdenken**

Bevor die Hannoversche Volksbank den Wandel anging, stand zunächst eine gründliche Analyse in der „Werkstatt“ an: Herausforderungen mussten analysiert und Ziele benannt werden, um darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln. Im Kern wurden fünf Handlungsfelder identifiziert, die bearbeitet werden mussten (siehe

Abbildung 1). Die Vereinheitlichung der Unternehmenskultur sowie das Schaffen eines gemeinschaftlichen Führungsverständnisses war ein wichtiges Ziel im Rahmen des Programms.

Die Führungskräfte waren zudem in zahlreiche bedeutende und komplexe Projekte eingebunden. Daher mussten wirksame Arbeitsmethoden etabliert werden, um nicht nur die strategische Ausrichtung der Bank voranzutreiben, sondern auch die zentralen Funktionen der Führung – einschließlich Mitarbeiterführung und -entwicklung – zu stärken.

Nur wer strategisch denkt, wird die Transformation einer Bank dieser Größe erfolgreich meistern. Als wichtiges Lernziel wurde daher der Ausbau der strategischen Kompetenz über alle Führungsebenen hinweg definiert. Dafür ist ein Umfeld erforderlich, das Innovationen begünstigt und Veränderungsprozesse unterstützt. Experimentierfreude und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, sind ebenso gefordert wie Kreati-

vität und Spaß am Denken – und nicht zuletzt Geduld, denn Veränderungen brauchen Zeit, um Wirkung zu zeigen.

Aber auch dann ist der Erfolg einer Transformation nicht garantiert. Wer Wandel vorantreiben möchte, der muss ihn auch wirksam kommunizieren. Arbeitsweisen und Werkzeuge lassen sich noch relativ leicht verändern, Menschen jedoch nicht. Widerstände unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treten bei Transformationen häufig auf und sind oft durch mangelnde oder unklare Kommunikation bedingt. Die eingesetzten Maßnahmen müssen präzise vermittelt werden, damit alle die erforderlichen Veränderungen mittragen und aktiv vorantreiben, anstatt sie zu ignorieren oder gar zu blockieren.

Eine erfolgreiche Transformation ist ein komplexes Unterfangen. Die Summe der unterschiedlichen Faktoren trägt dazu bei, dass der Beruf einer Führungskraft herausfordernd sein kann. Auch in der Bank wurde eine hohe Arbeitsbelastung bei der Führungsmannschaft festgestellt. Um Ausfällen und Fluktuationen vorzubeugen und ihnen entgegenzutreten, wurde ein besonderer Fokus auf Resilienz und Achtsamkeit gegenüber eigenen Bedürfnissen gelegt (siehe auch Artikel auf Seite 30).

Schließlich musste sichergestellt werden, dass die Erkenntnisse im Führungsalltag nützlich und einfach umsetzbar sind. Viele Weiterbildungsmaßnahmen verlieren ihre Wirkung und sind nicht nachhaltig, wenn sie nicht kontinuierlich begleitet und mit praxisnahen

Inhalten angereichert werden. Um bei den Führungskräften nicht nur ein Kennen oder Wissen, sondern auch ein Umsetzen und Transformieren zu erreichen, war es notwendig, die Lösungen nachhaltig, praxisorientiert und interessant zu gestalten.

### **Gemeinsam zum passenden Konzept**

Es galt also, ein Konzept zu entwickeln, das nicht nur von allen Beteiligten akzeptiert, sondern auch umgesetzt und gelebt wird – und zwar vom Vorstand über die Bereichsleitungen bis hin zu den Vertriebs- und Abteilungsleitungen.

Gemeinsam mit KellerPartner wurde während einer so genannten Co-Creation-Phase ein Trainingsansatz entwickelt, der speziell auf die identifizierten Herausforderungen abgestimmt war. In mehreren Workshops wurde das Konzept basierend auf den vorherigen Erkenntnissen erarbeitet und iterativ verfeinert. Auch während des Programms mussten flexible Anpassungen möglich bleiben, um auf veränderte Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse reagieren zu können.

Als Ergebnis entstand eine umfangreiche hybride Lernarchitektur, die mit fünf Gruppendurchläufen 60 Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene einbezog. Insgesamt umfasste die Architektur pro Jahr etwa zehn bis zwölf Lerntage, verteilt auf die Präsenzseminare sowie die weiteren hybriden Formate. Auch der Vorstand war aktiv beteiligt und durchlief eine speziell angepasste Version der Module. Von Anfang

*Jörg Biethan ist Generalbevollmächtigter und Bereichsleiter Personalmanagement der Hannoversche Volksbank eG.*

*E-Mail: joerg.biethan@hannoversche-volksbank.de*



*Prof. Dr. Daniel Keller ist CEO und Founder der KellerPartner GmbH.*

*E-Mail: dk@keller-partner.de*



an stand fest: Der Vorstand lernt und entwickelt sich mit und geht als positives Beispiel in seiner Vorbildfunktion voran.

Um den inhaltlichen und didaktischen Rahmen für die Durchführung zu definieren, wandte das Programm grundlegende Prinzipien aus „Managing Yourself“, „Managing People“ und „Managing a Business“ in einer sich aufbauenden Kaskade an.

Es begann mit der „Selbstführung“ („Managing Yourself“). Denn nur wer selbst Veränderung beherrscht, ist in der Lage, diese in die Organisation zu tragen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigten sich intensiv mit Themen rund um persönliche Arbeitsmethodik, Kommunikation, Resilienz und Selbstreflexion. So lernten sie, Belastungssymptome zu reduzieren und Zeit zurückzugewinnen – Zeit, die dann idealerweise für Führungsaufgaben zur Verfügung steht.

Im zweiten Block, dem „Führen von Menschen“ („Managing People“), begann der Aufbau einer gemeinsamen Führungs-DNA. Die Teilnehmer erprobten die Grundlagen wirksamen Führungsverhaltens und konnten verschiedene Führungstechniken in den Alltag transferieren: Von Ansätzen situativer Führung bis hin zu kollegialer Fallberatung.

Ergänzend zu den bewährten Praktiken des erweiterten St. Galler-Management-Modells flossen

Abb. 1: Fünf Arbeitsbereiche



hier Elemente von New Work ein, um den veränderten Bedürfnissen der jüngeren Generationen gerecht zu werden. Durch die Vermittlung eines einheitlichen Führungsmodells in Verbindung mit einer breit angelegten Kulturarbeit wurde in diesem Modul eine gemeinsame Basis geschaffen, auf die sich in Zukunft alle Führungskräfte beziehen können (siehe Abbildung 2).

Abgerundet wurde das Programm durch den Block „Unternehmensführung“ („Managing a Business“). Alle Teilnehmer widmeten sich hier der Frage: Wie

können Change und Transformation gestaltet werden? Die Antwort erläuterte die Notwendigkeiten einer systematischen Change-Kommunikation und stellt sicher, dass Veränderungen neben der Umsetzung klar und überzeugend vermittelt und etwaige Widerstände aufgelöst werden.

Für die zweite Führungsebene und den Vorstand wurde das Programm speziell erweitert. Besonders auf diesen Ebenen ist ein tiefgehendes Verständnis strategischer Überlegungen und Techniken entscheidend und muss trainiert werden, um weiterhin in der

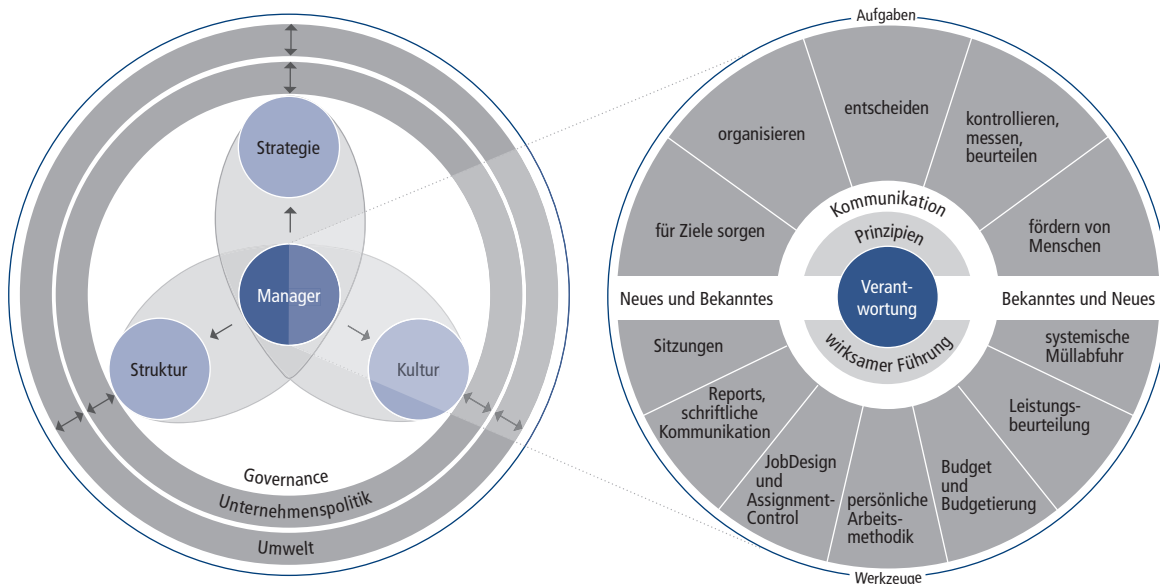
dynamischen Bankenwelt bestehen zu können. Folgende Fragen standen dabei im Fokus: Wie kann ich logisch und evidenzbasiert entscheiden? Welche zukünftigen Szenarien sind wahrscheinlich und wie kann ich mich auf sie vorbereiten? Welche Denkfallen können dabei auftreten und wie kann ich sie vermeiden?

**Mit einem Dreiklang zur Wirksamkeit**

Ein Ziel von ProFI 2.0, das erlernte Wissen erfolgreich in den Alltag zu übertragen, wurde durch die Flankierung von E-Learning und Transfer realisiert. Daher bestand das Programm aus dem Dreiklang Sensibilisieren - Erproben - Vertiefen, der einer kognitiv angepassten Logik nach wissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht. Die Umsetzung stützte sich auf einen Methodenmix aus synchronen und asynchronen Inhalten, digital und in Präsenz (siehe Abbildung 3).

Die einleitende Phase, das Sensibilisieren, führte die Teilnehmer durch den Einsatz von E-Learning-Modulen, Peergroup-Lerninhalten

Abb. 2: Führungsradlupe



oder Videos in die Themen ein und eröffnete erste Einblicke und Fragestellungen. Dadurch wurde der Grundstein für ein tieferes Verständnis im Seminaranteil des Programms gelegt.

Die Trainingsbausteine im Block Erproben stellten den Hauptteil des Programms dar. Sie vertieften die Auseinandersetzung mit den bereits bekannten Inhalten aus der Vorbereitung (Sensibilisierung). Hierbei ging es darum, den Schritt vom reinen Kennen und Wissen hin zu einem Können und Anwenden der Inhalte zu machen. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, fokussiert an individuellen Problemstellungen zu arbeiten und mussten die Inhalte nicht erst im Seminar erlernen. Sie konnten ihre Fragen vorab sammeln und in den Präsenztermin einbringen, um dort von der Erfahrung und Expertise der Trainer und Coaches zu profitieren.

In der nachfolgenden Phase, dem Vertiefen, wurde der individuelle Transfer des Gelernten gefördert. Hier konnten die Teilnehmer über digitale Kollaborationsformate, Transfercoachings, virtuelle Umsetzungsbegleitungen oder aufbauende E-Learning-Module die Programminhalte individuell für die eigene Umsetzung auswählen.

Dies führte zu einem ganzheitlichen und individuell zugeschnittenen Lernprozess, bei dem die Lernenden selbst bestimmen, welche Inhalte sie anschließend umsetzen möchten und welche nicht. Besonders die Transfer-Coachings stellten noch einmal eine gute Möglichkeit dar, Lücken zu schließen oder schwierige Themen mit einem unabhängigen Sparringspartner zu vertiefen.

### Was sich verändert hat

Die Ergebnisse des Programms sind bereits deutlich sichtbar. Im Institut hat sich ein neues Ver-

ständnis von Strategie, Struktur und Kultur etabliert. Die Teilnehmer berichten von gestärkten Verbindungen zu ihren Mitarbeitern. Die horizontale und auch die vertikale Vernetzung auf den Führungsebenen ist merklich angestiegen. Dadurch wurden Entscheidungswege verkürzt und Entscheidungen können schneller getroffen werden. Hürden wurden überwunden und eine größere Offenheit füreinander geschaffen.

Es konnte sicherstellt werden, dass die neuesten Erkenntnisse im Bereich Führung in der Bank angewendet und gelebt werden. Die Führungskräfte haben Methoden zur Steuerung dieser Veränderungen trainiert, wodurch sie die Transformation kontinuierlich vorantreiben.

Selbstführung und persönliche Entwicklung haben stark an Bedeutung gewonnen. Fragen zum persönlichen Fortschritt und zu den eigenen Zielen wurden beantwortet. Die individuelle Arbeitsmethodik wurde professionalisiert und die Resilienz – insbesondere für anspruchsvolle Transformationsphasen – wurde gestärkt, um

auch in Krisenzeiten standhaft zu bleiben. Dadurch steigt die Wirksamkeit kontinuierlich weiter.

Durch gemeinsames Lernen und Erleben – insbesondere in emotional herausfordernden Formaten, die sich mit Resilienz, Achtsamkeit und Selbstreflexion beschäftigten – sind ein tieferes Verständnis, Nähe und sogar Freundschaften entstanden.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren können klar benannt werden: eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Belegschaft und eine Lernarchitektur, die sich an die individuelle Lerngeschwindigkeit angepasst hat – denn Entwicklung braucht Zeit.

Diese Entwicklung endet nicht mit dem Abschluss des Programms. Inspiriert von ProFI 2.0 wurde ein Ausbildungsprogramm für den Führungsnachwuchs konzipiert, das unter dem Namen „Führungskompass“ bereits Ende des vergangenen Jahres gestartet ist. Es bietet Raum für Orientierung und Reflexion. So wird die nächste Generation von Führungskräften nahtlos dort abgeholt, wo ProFI 2.0 endet. BI

**Abb. 3:** Transferarchitektur von ProFI 2.0

