

b **m**

bank und markt

ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

12

15. Dezember 2021

Fritz Knapp Verlag

50. Jahrgang

ISSN 1433-5204

D 10921

Digitaler
Sonderdruck

ALLES IN BEWEGUNG

KMU-FINANZIERUNG

ALTERSVORSORGE

PRIVATE BANKING

Transformation und neues
Führungsverständnis in VR-Banken

Von Matthias Lanig

Transformation und neues Führungsverständnis in VR-Banken

Von Matthias Lanig



In einer Welt, in der Veränderung zur neuen Konstante wird, müssen auch die Genossenschaftsbanken einen internen Wandel durchmachen. Das neue Schlagwort in der Arbeitswelt lautet „Vuka“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), sagt Matthias Lanig. Das erfordert ein ganz neues Denken. Bei der Transformation darf nicht mehr auf einen Zielzustand hingedacht werden, stattdessen müssen Führungskräfte von der Illusion der Steuerbarkeit Abschied nehmen. Ihrer Persönlichkeit und Führungsqualität kommt deshalb eine ganz neue Rolle zu. Ihre Aufgabe wird es sein, die Vision vorzuleben und Teams dazu zu befähigen, sich selbst zu steuern. Red.

Um die Transformationsprozesse in den Volks- und Raiffeisenbanken zu verstehen, lohnt zunächst ein Blick auf die äußeren Strukturen: Im Jahr 2000, als die Geno Personal Consult (GPC) als Beratungspartner für die Themen „Recruiting & Assessment“ sowie „Change & Coaching“ gegründet wurde, existierten noch über 2000 Volks- und Raiffeisenbanken mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 264 Millionen Euro. Ende des Jahres 2020 gab es noch 814 Häuser mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von über 1,3 Milliarden Euro.

Diese Entwicklung geht einher mit einer enormen Spreizung der Betriebsgrößen: Zwar gibt es noch die klassischen kleinen Ortsbanken mit einer Bilanzsumme von um die 100 Millionen Euro – aber inzwischen eben auch viele

große und sehr große Primär-genossenschaften, angeführt von der Berliner Volksbank mit fast 17 Milliarden Euro Bilanzsumme. Zunehmend entstehen neben diesen Metropolbanken auch Flächenbanken mit hoher räumlicher Ausdehnung – in Zeiten des demografischen Wandels gerade in den ländlichen Räumen. Auch wenn sich Prognosen zur Weiterentwicklung bis 2030 nur unter vielen Annahmen treffen lassen – die Richtung von deutlich weniger Volks- und Raiffeisenbanken dürfte klar sein. Als Treiber dieser Entwicklung können der hohe Investitionsbedarf durch die Digitalisierung, die EZB-Zinspolitik und seit 2008 die Regulierungswelle als Folge der Finanzkrise genannt werden.

Mit dem äußeren Strukturwandel einhergehen innere Veränderungsprozesse:

von mehr Hierarchieebenen und Spezialisierung über veränderte Marktbearbeitung bis hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Als ein Indikator für dieses Geschehen kann die Personalstruktur herangezogen werden. Auf knapp 140000 Beschäftigte kommen die deutschen Genossenschaftsbanken nach Angaben ihres Bundesverbandes BVR. Durch die Fusionen der letzten Jahre hat sich laut ihrem Arbeitgeberverband AVR zwischen 2011 und 2020 der Anteil der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder von 1,6 Prozent auf 1,3 Prozent verringert. Gleichzeitig nahm der Anteil der außertariflichen Angestellten um 1,4 Prozentpunkte auf 8,7 Prozent zu.

Aus alledem lässt sich ableiten, dass auch die personalwirtschaftlichen Bedarfe, Kulturen und Strategien der Häuser einen grundlegenden Wandel vollzogen haben. In den Vordergrund der Führungsthemen rücken qualitative Aspekte, beim Kompetenzprofil treten persönliche Faktoren gleichrangig neben fachliche.

Von Familienkultur zum hochkomplexen Unternehmen

Demgegenüber waren die Genossenschaftsbanken in früheren Jahrzehnten mehr hierarchische Gebilde mit einer



Matthias Lanig, Organisationsentwickler und Agile Coach, GenoPersonalConsult GmbH, Neu-Isenburg

starken Ausrichtung auf die Steuerung. Im Gegensatz zu den professionalisierten und hochkomplexen Unternehmen der Gegenwart wurde vielfach eine Familienkultur gepflegt. Die damit einhergehenden Wertegerüste waren noch von einer hohen Akzeptanz für Autorität und Hierarchie bestimmt.

Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang auch, dass die Beschäftigten sich einem Anbietermarkt gegenübersehen – dies hat sich im Zuge von demografischem Wandel und dem Mangel an Fach- und Führungskräften ebenfalls grundlegend gewandelt. Zur Herausforderung der Besetzung von Management und Spezialisierung kommt also zunehmend gleichrangig die Transformation in Führungsprozessen hinzu.

„Vuka“ wird spürbar

Die Digitalisierung hat den schon länger anhaltenden Trend zu einer Beschleunigungsgesellschaft mit immer kürzeren Innovationszyklen nochmals drastisch verstärkt. Im Wirtschaftsleben mündet dies in hohem Anpassungsdruck für Unternehmen, um die zwingend gebotenen Veränderungen umsetzen zu können. Nicht erst seit, aber gerade durch die anhaltende Pandemie wird die verschärfte Notwendigkeit einer Digitalisierung der Wirtschaft deutlich. Dabei wird kaum eine Industrie von der Digitalisierung so stark geprägt wie der Bankensektor. In allen Bankfunktionen wie Zahlungsverkehr, Einlagen, Kredite, Vermögensverwaltung und Treasury werden digitale Dienstleistungen zur Normalität. Dies spüren auch die Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Tradition und Innovation.

Aufgrund des demografischen Wandels kann bei der erfolgreichen Gestaltung dieser Transformation schnell der Mangel an Fach- und Führungskräften zu einem limitierenden Faktor werden. So zählt im Kontext einer Fusion die richtige und zukunftsorientierte Besetzung der Führungsebenen zu den wichtigsten Entscheidungen. In jedem Fall werden sich die internen Rollen und Kompetenzen weiterentwickeln, wodurch Führung und Zusammenarbeit aktiv gestaltet werden müssen. Neue Geschäftsfelder werden aufgebaut, was in der Niedrigzinsphase von he-

rausgehobener Bedeutung ist. Dafür müssen die Potenziale mit gewonnener Marktreichweite, aber auch das sich veränderte Kundenverhalten durchdrungen werden.

Dieses Beispiel steht stellvertretend dafür, dass in dynamischen Arbeitswelten neue Kompetenzen für den Erfolg erforderlich sein werden – und die heute vorhandenen rasch an Bedeutung verlieren könnten. Diese Herausforderung kann mit dem Schlagwort „Vuka“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) umschrieben werden: Bis vor Kurzem wurde warnend und andächtig über Vuka gesprochen, jetzt spüren es die Genossenschaftsbanken wirklich.

Eine wesentliche Rolle hierbei spielt zum Beispiel der Ausbau der Omnikanal-Vertriebsplattform. Diese soll sicherstellen, dass den Kunden verschiedene Kanäle angeboten werden, mit denen sie alle Angebote der Bank wahrnehmen können – von der klassischen Filiale über das zentrale Kunden-Service-Center bis hin zur personalisierten Smartphone App. Aber nicht nur die Vertriebsaktivitäten unterliegen einem Veränderungsdruck, auch die Marktfolge- und Produktions- und Steuerungsprozesse.

Kreditgenossenschaften als Technologieunternehmen

Die genossenschaftliche Finanzgruppe hat in der BVR-Mitgliederversammlung am 25. November 2020 beschlossen, mit der Konkretisierung und Umsetzung der „Strategieagenda: genossenschaftlich Zukunft gestalten“ die Weichen für eine auch in Zukunft ertragreiche Finanzgruppe mit eigenständigen Genossenschaftsbanken als Kern und subsidiären zentralen Dienstleistern zu stellen. Strategische Stoßrichtungen sind der Aufbau eines digitalen Ökosystems regionaler Prägung, die Gestaltung effizienter Betriebsmodelle sowie die Etablierung eines wirklichen Modells für Zusammenarbeit.

Die Kreditgenossenschaften werden im Zuge dessen zunehmend Charakteristika von Technologieunternehmen mit deutlich über das Banking hinausgehenden regionalorientierten und datengetriebenen Services adaptieren. Die Anforderungsprofile der Mitarbei-

ter verändern sich: In der Beratung übernehmen sie ausschließlich Aufgaben, denen menschliche Stärken zugrunde liegen – automatisierbare Aufgaben übernehmen Algorithmen.

Transformation ist mehr als Change Management

Ohne einen umfassenden Transformationsprozess an Haupt und Gliedern, der weit über Change Management hinausgeht, wird diese tiefgreifende Veränderung nicht zu bewältigen sein. Der Begriff Transformation kommt aus dem Lateinischen und setzt sich zusammen aus trans „über hinweg“ und formare „bilden, gestalten“. Es geht also um das Annehmen einer neuen Form oder Gestalt beziehungsweise die Veränderung grundlegender Eigenschaften. Aus dieser Dynamik entwickeln sich neue Strukturen und Geschäftsfelder. Das bedeutet faktisch ganz andere Anforderungen an Führungskräfte, die Anforderungen an F1-Funktionen sind mit denen aus früheren Jahren kaum vergleichbar. Dadurch wird es erforderlich, die zukünftigen Schlüsselkompetenzen frühzeitig sicherzustellen, um Risiken zu minimieren. Und es geht nicht zuletzt darum, Überforderung und Frustration zu vermeiden.

Zu den Erfolgsfaktoren, die eine sehr gute Performance in der neuen F1-Funktion ausmachen werden, zählen neben der fachlichen Qualifikation in besonderer Weise personale Kompetenzen wie zum Beispiel Führungs-, Kooperations- und Entscheidungsstärke, aber auch die aktive Verantwortungsübernahme, Veränderungsfähigkeit und ein wirksames Selbstmanagement. Hinzu kommt, dass Veränderungen durch Digitalisierung und Fusionen oftmals Ängste auslösen. Zahlreiche Beschäftigte fühlen sich zum Beispiel mit der Vielzahl digitaler Technologien überfordert. Insofern definiert sich die Rolle der Führungskraft nicht zuletzt über die Aufgabe, alle Mitarbeiter von Anfang an bei der Einführung neuer Lösungen richtig einzubinden.

Es lässt sich also festhalten: Wer Mitarbeiter will, muss attraktiver werden. Wer in der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit bestehen will, muss sich als Unternehmen anpassen – diese Anpassung muss die gesamte Bank als Team bewältigen.

Corona hat diesbezüglich als Brandbeschleuniger gewirkt. Hier sind die in Zusammenhang mit dem Begriff „New Work“ diskutierten Ansätze relevant. Ziel muss es sein, neue Chancen und Möglichkeiten in der Ausführung und Organisation von Arbeit zu eröffnen. Konkret sind für die Zukunftsfähigkeit Faktoren wie hierarchieübergreifende Partizipation, Selbstverwirklichung und Potenzialentfaltung des Einzelnen, Gemeinschaft statt Silodenken, Work-Life-Balance sowie Achtsamkeit und Gesundheit zu nennen.

Das macht ein neues Selbstverständnis in den Banken erforderlich – in der Rolle der Mitarbeiter, in der Organisation des Zusammenspiels der Teams und auch im Führungsverständnis. Konkret ist es die Aufgabe, ein Unternehmen kulturell und organisatorisch so „umzubauen“, dass es schneller, flexibler und innovativer wird.

Auf den Punkt gebracht: Wir denken traditionell in Kategorien wie Change auf einen Zielzustand hin – und damit recht statisch. Im Moment ist tatsächlich zu beobachten, dass ein Teil der Volks- und Raiffeisenbanken zum Beispiel das Omnikanal-Zielbild in diese Kategorie einordnet und auch so handelt. Das ist allerdings zu kurz gesprungen, tatsächlich müssten die Banken stärker in Kategorien denken, wie An-

passungsfähigkeit und Flexibilität steigern, Kundenzentrierung sowie Leadership beziehungsweise Kultur auf Augenhöhe.

Hergebrachte Mechanismen und neue Denkweisen

Alle hergebrachten Mechanismen sind auf „wissen und kennen wir“, „wollen wir perfekt machen“ und „müssen optimal wirksam sein“ oder „wir müssen Systemfehler verschleiern, um möglichst lange von tradierten Mustern zu profitieren“ ausgerichtet. Jetzt aber sind „wissen wir nicht, probieren wir mal aus“, „wir akzeptieren Fehler/nicht wirksame Versuche und lernen daraus“ und „wir müssen schnell herausfinden, was wir anders und besser machen können und sprechen deshalb ganz offen über unsere Wahrnehmungen und das, was uns wichtig ist“ als Einstellungen gefragt.

Führungskräfte in Volks- und Raiffeisenbanken haben das vergangene Jahr in der GPC-Corona-Befragung deutlich bestätigt: Selbstorganisation und Distanzführung sind zwei ganz wichtige Game Changer in der operativen Führungsarbeit.

Passend dazu verlangt das Omnikanalmodell Führungsrollen, wie zum Beispiel

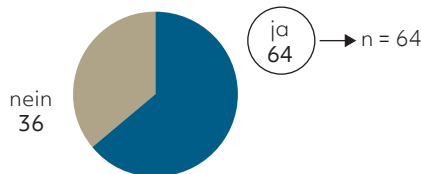
Befähiger, Begleiter oder Sinnstifter, aktiv zu leben. Daraus folgt: Führungskräfte müssen von der Illusion der Steuerbarkeit Abstand nehmen – das Ganze heißt noch Führung, funktioniert aber nach komplett anderen Regeln.

In Transformationsprojekten ist häufig die erste große Hürde die Koordination und Steuerung aller Stakeholder (direkt und indirekt Beteiligte) – bei der Fusion zweier Banken beispielsweise sogar unternehmensübergreifend. Diese Koordination ist herausfordernd und bedarf klarer Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Rollen. Insbesondere in Digitalisierungsprojekten müssen weiterhin komplexe technische Sachverhalte durchdrungen und richtig umgesetzt werden. Darüber hinaus verändern solche Projekte die Führung und Zusammenarbeit in der Bank. Einer transparenten Kommunikation bedarf es beispielsweise, wenn Automation und Digitalisierung Auswirkungen auf Mitarbeiter und Arbeitsplätze der Organisation haben. Ganz konkret ist Transformation die Antwort auf Trends, die zunehmend prägnanter werden:

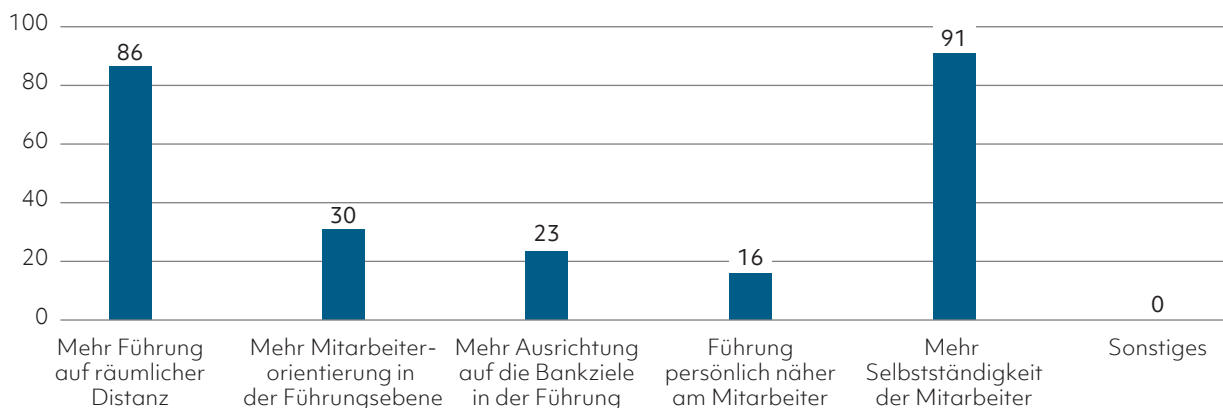
– Wir alle haben kein definitives Bild, wo die Entwicklung schlussendlich hingeht – deshalb endet die Entwicklung beziehungsweise Umsetzung neuer Konzepte zunehmend schrittweise und findet mit viel Markterprobung statt.

Führungswandel wurde durch Pandemie beschleunigt

Art und Weise der Mitarbeiterführung durch Krise geändert



Welche Aspekte haben sich geändert (Mehrfachauswahl)?



Personaler- und Vorstandssicht auf die Mitarbeiterführung in der Pandemie, in Prozent, n = 123

Quelle: GenoPersonalConsult, Vorstands- und Personalbefragung „Corona“ 6/2020

– Innovation wird Gesamtaufgabe – das Treiben von Entwicklung und Veränderung allein durch Vorstand und die zweite Führungsebene reicht nicht mehr.

– Die Banken haben dabei für Entwicklungen nicht mehr die Zeit, die sie früher hatten – und nicht die wirtschaftliche Möglichkeit, zu lange ein vielleicht nur in anderen Banken (aber nicht in der eigenen) erfolversprechendes Konzept zu verfolgen.

Führungsverhalten entscheidend für erfolgreiche Transformation

Entscheidend für das Gelingen des Transformationsprozesses ist das erlebte Führungsverhalten. Im Rahmen eines systemischen Verständnisses betrifft das sowohl die Führungskraft (wie diese von der Ebene darüber „geführt“ wird) als auch die Mitarbeiter (wie sehr sie entwicklungs- und autonomieorientierte Führung erleben).

Die Führungskraft in der Bank 4.0 agiert stärker als Treiber und Steuerer von Teamprozessen. Sie befähigt ihr Team und die einzelnen Mitarbeiter, selbst zu entscheiden und den Arbeits- und Leistungsprozess auch selbst zu steuern. Eigenverantwortung und Autonomie stehen für sie im Vordergrund. Ihr Führungsprozess ist nicht auf die operative Geschäftssteuerung ausgerichtet, sondern auf die Befähigung des Teams, sich selbst zu steuern. Sie kann dabei weitgehend auf Kontroll- und Steuerungsansätze verzichten. Ihre Ressourcen, die dadurch frei werden, investiert sie in die Teamentwicklung und die intensive Beziehung zu den Mitarbeitern. Dieser Ansatz kann nur dort funktionieren, wo Hierarchie zu Augenhöhe und Statusdenken zu Teamorientierung wird. Im Moment gibt es in der Bankenlandschaft nur eine strategische Richtung: digitaler, flexibler, kundenorientierter. Und das ist gut so!

Beim Thema Digitalisierung machen wir im Moment eine besondere Erfahrung bei unseren Kunden: Digitalisierung hat viel mit Haltung zu tun. Wer von seinen Kunden und Partnern als digital trittsicher wahrgenommen werden will, braucht dazu ein passendes (digitales) Selbstverständnis. Gerade während der Pandemie zeigt sich am Beispiel Kommunikation und Zusam-

menarbeit, wie viele Entscheidungsträger in Banken sich unwohl in der digitalen Prozessgestaltung fühlen. Dies führt oft zum Versuch, dies wo immer möglich zu vermeiden.

Vom Ruder-Achter zum Wildwasserboot

Hier ist in einigen Fällen eine gefährliche Spirale zu erkennen. Häufig fehlt die technische Infrastruktur: keine Kameras und Mikrofone für Online-Teamkommunikation, zu geringe Netzbandbreiten und Ähnliches. Als Konsequenz versuchen die Akteure, jegliche Online-Kommunikation zu vermeiden. Genau dieses fehlende Selbstverständnis im Umgang mit digitalen Medien ist es, das die Kunden wahrnehmen und welches den Omnikanalauftritt nicht authentisch wirken lässt.

Darum gilt es, mit der Digitalisierung bei der Zusammenarbeit und internen Prozessen anzufangen. Nur dadurch kann sich eine Erfahrungswelt entwickeln, die schließlich zum digitalen Selbstverständnis aller Mitarbeiter führt und digitale Trittsicherheit nach außen strahlt. Führung wird dabei mehr zum Steuern in einem Wildwasserboot, wogegen sie früher eher dem Steuermann im Ruder-Achter entsprach.

Die Mitarbeiter sind die Spezialisten und können viel schneller und spezialisierter Kundenwünsche erfüllen oder Innovationen anstoßen – und sie erleben, dass sie diese Rolle nach den „alten Regeln“ von Zusammenarbeit und Führungsmechanismen nicht leben können. Für die neuen Regeln gibt es keine wirklich geübte Praxis – das ist Entdecker- und Entwicklerarbeit.

Um dem gerecht zu werden, bedarf es angepasster Kompetenzmodelle und der aktiven Auseinandersetzung damit. Development Center können Führungskräften helfen, ihren Fit für ihre Rolle in der Zukunft zu erschließen und herauszuarbeiten, was im Sinne einer Transformation des Führungsverhaltens getan werden muss. Führung ist in diesem Kontext eine Haltungsfrage: Auf der rückwärtsgewandten Seite stehen Status- und Sicherheitsdenken, Kontroll- und Fehlerorientierung – auf der vorwärtsgewandten Seite Vertrauen, Neugier, Kommunikation, Bezie-

hung und Augenhöhe. Erforderlich ist die aktive Auseinandersetzung mit den veränderten Führungsrollen und ein „auf den Weg machen“ als bewusste Entscheidung – nur eine leichte Anpassung vorzunehmen, bedeutet, sich selbst Sand in die Augen zu streuen. Es gilt, mehr Dialog und Interaktion in den Führungsprozessen und Führungstools zu implementieren. Das bedeutet:

– Anpassung von Kommunikationsformaten im Team;

– speziell in der Distanzführung „Leadership-Workhacks“: Was können wir in den nächsten drei Wochen spürbar verändern?

– Anpassen von Führungstools, zum Beispiel des Mitarbeitergesprächs als Botschafter des neues Leadership-Verständnisses;

– Weiterentwicklung von Entscheidungsprozessen: früher mitnehmen – heute mitentscheiden;

– Ausrichtung der Leistungsprozesse auf Transparenz, Inspektion und Adaption – wir entwickeln etwas, stellen die Wirkung auf den Prüfstand und lernen daraus; das gilt für Tools genauso wie die Zusammenarbeit im Team und die Bewältigung der Transformation im Managementteam.

Heimatbanken fürs digitale Zeitalter

Es ist anzunehmen, dass die Veränderung zur neuen Konstante wird. Die Kreditgenossenschaften können für Stabilität in der Veränderung stehen, indem sie für Mitarbeiter wie Kunden Brücken bauen zwischen digitaler Welt und Heimat. Um als Heimatbanken fürs digitale Zeitalter erfolgreich zu sein, wird bei aller Technik der Schlüsselfaktor einer erfolgreichen Bank auch in Zukunft eine hinreichend hohe Zahl von flexiblen und gut ausgebildeten Mitarbeitern sein. Den Führungskräften kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Dabei werden wir erleben, dass ihre Persönlichkeit und Haltung ein immer stärkeres Gewicht bekommen. Die Aufgabe der Führungskraft wird es sein, eine grundsätzliche Orientierung zu geben. Sie muss nicht mehr alles im Detail wissen, sondern eine Vision geben und vorleben. ■