

Digitale Transformation braucht mutige Führung

Von Kirsten Weisbender



Digitalisierung wird die Commerzbank so massiv verändern, dass alle Dinge, die sie heute macht, in Zukunft anders sein werden, sagt Kirsten Weisbender. Deshalb müssen Führungskräfte zu „Digitalpionieren“ werden, die die Veränderungen ins Unternehmen tragen. Seit 2017 läuft deshalb in der Bank die „Digital Leadership Challenge, die Führungskräfte dazu befähigen soll, als Leitfiguren in der Transformation neue Kompetenzen zu erwerben und ein „digitales Mindset“ an ihre Teams weiterzugeben. Dafür, dass dieses Programm weit über sein offenes Ende hinaus weiter wirken kann, soll ein Alumni-Netzwerk für Absolventen sorgen.

Red.

Was braucht es, um die Commerzbank von morgen zu gestalten? Diese Frage beantworten heute im Wesentlichen die Kunden. Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen an ihre Bank haben sich in den letzten Jahren stark verändert.

Besonders im Finanzsektor war und ist bis heute deutlich zu spüren, wie stark die Digitalisierung althergebrachte Prozesse verändert und beschleunigt. Und so macht der Wandel auch nicht vor Banken halt: Schnelligkeit und stetige Veränderung sind Teil des Berufsalltages geworden. Seit 2016 richtet die Bank das Unternehmen deshalb grundlegend neu aus. Dabei hat sie den Anspruch, als Vorreiter in der Bankenbranche neue Wege zu beschreiten.

Mit der Transformation verfolgt die Commerzbank das Ziel, die Möglich-

keiten der Digitalisierung für ihre Kunden nutzbar zu machen. Das verlangt nach radikalen Veränderungen hin zu einer Struktur, in der Entscheidungsprozesse digital und agil am Kunden ausgerichtet sind und eine Unternehmenskultur geschaffen wird, die das unterstützt.

Digitalpionier: Führungskräfte

Für solche Veränderungen braucht es Pioniere, die optimal auf den digitalen Wandel vorbereitet werden und handfeste Veränderungen ins Unternehmen tragen. Bei rund 49 000 Mitarbeitern im Konzern keine leichte Aufgabe. Wo fängt man also an, wenn Mitarbeiter im Arbeitsalltag erleben sollen, dass sich im Unternehmen etwas verändert?

Zunächst muss Wandel bei denjenigen Mitarbeitern ansetzen, die den Rahmen für das gemeinsame Arbeiten gestalten und bei denen die Fäden zusammenlaufen. Hier setzt das Führungskräfteprogramm, die Digital Leadership Challenge (DLC), die im Sommer 2017 erstmals als viermonatiges Pilotprogramm gestartet wurde, an.

Ausgangspunkt Digital Leadership Challenge

Mit der Digital Leadership Challenge werden die Teilnehmer aufgefordert, sich mit dem digitalen Wandel und den neuen Ansprüchen an Führung auseinanderzusetzen und sich selbst zu reflektieren. Wir treiben den Umbau zu einem modernen digitalen Technologieunternehmen voran, gestalten mit und unterstützen unsere Mitarbeiter als Pioniere der digitalen Transformation.

Die Führungskräfte der Bank sollen durch die DLC bestärkt und befähigt werden, als inspirierende Leitfiguren in der Transformation ihr digitales Mindset und neu erarbeitete Kompetenzen an ihre Teams weiterzugeben. So sind sie in dieser Rolle die Schlüsselfiguren, die den Wandel in die Organisation tragen.



in

Kirsten Weisbender,
Head of Cultural Change, Strategy &
Development, Commerzbank AG,
Frankfurt am Main

Dieses Führungsverständnis ist neu. Prinzipien, die vielleicht noch vor zehn Jahren galten, stehen heute den Ansprüchen der Digitalisierung sogar oft im Weg.

Komplett neue Anforderungen

Der Wandel, den Organisationen aller Art heutzutage durchlaufen, stellt komplett neue Anforderungen an Führungskräfte.

– Heute geht es nicht mehr darum, Maßnahmen zu verordnen und Entscheidungen von oben in die Belegschaft zu geben.

– Im digitalen Zeitalter haben Führungskräfte vielmehr die Aufgabe, das Team hinter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen. Dazu gehören auch unangenehme Aufgaben, wie Nicht-Wissen auszuhalten und sich mit der Frage zu beschäftigen: Hat Führung heutzutage noch eine Legitimation? Die klare Antwort der Commerzbank darauf ist: Ja.

„Enabler für digitales Mindset“

Besonders in einer Phase des Umbruchs, in der Veränderungen, Schnelllebigkeit und viele zukünftige Unbekannte zum Alltag gehören, ist gute Führung umso wichtiger. Ziel von erfolgreichem Leadership ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der der digitale Wandel von Kollegen gelebt sowie aktiv und kreativ mitgestaltet wird. Nur so entstehen neue Ansätze, Prozesse und Projekte.

Umso wichtiger ist es, dass sich Führungskräfte nicht nur intensiv mit dem neuen Verständnis von Leadership auseinandersetzen, sondern auch mit ihrer neuen Rolle als Vorbild, Motivator und Enabler für digitales Mindset.

Aufeinander abgestimmte Elemente

Mindset first. Das ist das Prinzip, auf dem die DLC aufgebaut ist. So wurde das Programm mit ausgewählten Partnern gestaltet und umgesetzt, die die relevanten Themen, Inhalte und Werkzeuge kennen und auch in der Lage sind, ein digitales Mindset in der Unternehmenskultur der Commerzbank zu

verankern. Das Programm wurde agil konzipiert und im ersten Schritt als Prototyp geplant. So war es offen für die Anpassung an die Bedürfnisse der Teilnehmer.

Es basiert auf drei wesentlichen Elementen:

1. Einer digitalen Learning Plattform,
2. Coachings von Führungskräften, sowie
3. Erlebnissen und direktem Input aus der digitalen Szene.

Die Idee der DLC besteht aus aufeinander abgestimmten Elementen, deren Umsetzung mithilfe der Zusammenarbeit der Partner erfolgt:

Die Digitalberatung RCKT Next verantwortet die Gesamtkonzeption, Entwicklung und Planung der Learning Journey, sowie die Berührungspunkte mit der digitalen Wirtschaft und der Fintech-Szene.

Der Anbieter Avado Learning vermittelt in mehreren Modulen auf ihrer Plattform und in Live Classes Themen wie Digital Business Model, Customer Journey und Storytelling.

Lena Johanna Schmitt (RCKT) und Hugo Suidman (Aberkyn) begleiten als Lead Coaches in mehreren Trainings neue Arbeitsmethoden und digitale Führungskompetenzen. Die Offline-Sessions und Workshops schaffen Gelegenheiten, Experten-Input und Coachings aus erster Hand zu erhalten und Erlerntes konkret anzuwenden. Auch das Zusammenbringen von Führungskräften aus den unterschiedlichsten Bereichen der Bank hat einen positiven Effekt.

Start mit digitalem Parcours

Den inhaltlichen Auftakt des Pilotprogramms machten ein digitaler Parcours und Trend-Sessions, in denen sich die Teilnehmer den Fragen näherten: Wie verstehen wir die Digitalisierung? Wie steht es um unsere digitalen Kompetenzen? Wie digital sind mein Team und ich? In anschließenden Workshops zum Thema Leadership ging es um die Führungsstile in einer digitalisierten Welt.

In einem einmonatigen Selbsttest strich ein Teilnehmer konsequent alle Regeln für sein Team – auch Arbeitszeit und -ort wurden flexibel und optional – und ersetzte diese durch eine einzige neue: Jeder Mitarbeiter sollte mindestens einmal eine neue Arbeitsmethode testen. Noch nie Home Office gemacht? Dann wird ein Tag im Home Office zur Pflicht. Während sich ein Teil selbst Regeln und Mittel für die Selbstorganisation suchte, lernte ein anderer, dass es für ein neues System die aktive Mitgestaltung aller Teammitglieder braucht – auch an Traditionen und alten Ritualen vorbei.

Start-up-Speed-Dating und Agile Day

Mit ersten Lösungen und neuen Ansätzen für ihr eigenes Leadership in der Transformation trafen die Teilnehmer nun auf die Digitalisierung. Bei einem Start-up-Speed-Dating lernten die Teilnehmer Fintech-Start-ups und deren Innovationskultur kennen.

Neben den laufenden Projektarbeiten und intensiven Online-Trainings zu Themen wie Innovation und neuen Arbeitsweisen widmeten sich die Teilnehmer der Bedeutung und Gestaltung von Unternehmenskultur im Wandel. So entstand im Pilotprogramm eine elementare Grundlage, nach der sie führen wollen: Mut.

Alles wird in Zukunft anders sein

Digitalisierung wird die Commerzbank so massiv verändern, dass alle Dinge, die wir heute machen, in Zukunft anders sein werden. Darauf müssen wir uns einstellen:

– Wir müssen bereit sein zu akzeptieren, dass Dinge, die wir neu bauen, nicht immer fertig sein werden.

– Wir müssen den Mut dazu haben, sie trotzdem positiv zu begleiten, positiv nach vorne zu schauen und jeden zu unterstützen, der das Thema vorantreibt. Das spiegeln uns auch die Teilnehmer wider. Auch wirkte sich das auf die gesamte Commerzbank aus: Mut wurde ein offizieller Unternehmenswert der Commerzbank.

Ein weiterer Präsenztage widmet sich Bereichen wie Design Thinking und Agi-

lität in der Organisation. Der Agile Day während der DLC gibt einen guten Einblick in die agilen Arbeitsmethoden. Mit dem erworbenen Wissen können die Teilnehmer aus der DLC dazu beitragen, dass zum Beispiel die Meetingkultur flexibler und effizienter wird. Zudem gab es ein Online-Training zum Thema Daten und eine Start-up-Tour in Berlin. Gründer und Start-up-Experten gaben Einblicke in das Start-up-Ecosystem und Geschäfts- und New-Work-Modelle.

Netzwerkpflege durch Alumni-Treffen

Schon bei der Planung der DLC war klar, dass das Programm bis weit über das offizielle Ende hinaus wirken muss und Impulse nicht verloren gehen dürfen. Deswegen werden Absolventen auf regelmäßigen Alumni-Treffen dabei unterstützt, ein starkes Netzwerk aufzubauen und die Erkenntnisse aus dem Programm auf diese Weise zu reflektieren und weiter im Alltag zu nutzen. Mit Erfolg: Die Alumni haben zahlreiche Initiativen angestoßen, die sie heute auch prominent ins Netzwerk über Social Media platzieren. So gestalten sie den Wandel nicht nur, sondern kommunizieren ihn auch und tragen ihn in die gesamte Organisation.

Eine DLC Alumna organisierte die Netzwerk-Event-Reihe #whatsup2be – mit dem Ziel, Start-ups und Unternehmen zu vernetzen und Austausch anzuregen. Ihre wichtigste Erkenntnis aus dem Programm: Dinge einfach mal anders zu machen, ist in der Commerzbank gewollt. Sie sei darin bestärkt worden, Neues auszuprobieren. Besonders in Erinnerung ist ihr die Arbeit mit verschiedenen Tools geblieben, womit sie eine neue Schnelligkeit der Teamarbeit erleben und dadurch interaktives und paralleles Arbeiten in Projekten fördern kann.

Auch Niederlassungsleiter nutzen die Alumni-Treffen, um sich Inspiration für neue Arbeitsmethoden einzuholen: Die DLC ist ihrer Meinung nach ein geeignetes Programm, um den Blick dafür zu öffnen, wie sich Menschen heute durch Digitalisierung verändern.

Darüber hinaus ist die Vernetzung in der Organisation sehr wertvoll. Hier kommen Zentrale und Vertrieb zusammen

und tauschen sich zum Kundengedanken aus.

Im November 2019 ist ein spezielles Alumni-Treffen geplant. Hier kommen alle bisherigen Teilnehmer der DLC zusammen. So spüren wir am deutlichsten, wie stark die Bewegung der DLC, ihre Initiativen und ihr Einfluss in der Commerzbank in den letzten

Monaten gewachsen ist: Seit Beginn der Challenge im Sommer 2016 haben über 200 Führungskräfte das viermonatige Programm absolviert. Die Digital Leadership Challenge wurde seit ihrem Bestehen bis heute mit fünf Awards und Nominierungen ausgezeichnet und ist somit das meist ausgezeichnete Leadership-Programm Deutschlands. ■